EL ARTE DE CREAR RIQUEZA

Cómo convertirte en un Emprendedor Zen.

Eduardo Remolins

Parte 1: Los fundamentos

Por qué siete de cada ocho gurúes están equivocados



¿Alguna vez te sentiste motivado o inspirado leyendo algún libro con alguna teoría de gestión empresaria, sólo para perder el interés más tarde, luego de haber comprobado que te resultaba difícil llevarla a cabo en la práctica?

Si es así, no te preocupes. Es más común de lo que piensas.

El mundo de las teorías de gestión y estrategias empresarias es uno de los más variados y, a primera vista, menos precisos dentro de las disciplinas profesionales. En las teorías del "management" se superponen modelos y marcos conceptuales que dicen cosas muchas veces opuestas.

Mientras algunos promueven la innovación, como un elemento indispensable para el éxito empresario, otros dicen que la inversión sistemática y criteriosa es lo único importante.

¿Porqué algunos ponen el acento en los sistemas y en la mejora permanente en las técnicas de producción, mientras que otros magnifican el poder de las marcas, el "valor intangible" y el marketing?

Todo el campo parece un caos. ¿Quién tiene razón?

La respuesta correcta es: todos y ninguno. Es decir, depende.



Cada uno de esos gurúes tiene, por así decirlo, una receta válida. Cada uno puede enumerar muchos casos exitosos (y verdaderos), de implementación de su propia receta. Abundan en historias y explicaciones detalladas de cómo llevaron al éxito a tal empresa o a cierto emprendedor.

En ese sentido, todos tienen razón. Todos han llegado al éxito por algún camino.

El problema comienza cuando tenemos que aplicar esa receta en nosotros mismos. En nuestra vida. Comenzar una empresa siguiendo esos criterios o aplicarlos en nuestro ámbito.

Muchos hemos encontrado que no es tan sencillo reproducir esas recetas para ganar dinero. Nos resulta difícil innovar, no nos sentimos cómodos orientándonos a los sistemas o el análisis de datos, o aborrecemos todas las actividades sociales que requiere crear y sostener una marca.

A poco de comenzar a poner en práctica las recomendaciones del gurú nos desalentamos y se apodera de nosotros alguna variante del sentimiento de culpa: “no tengo suficiente disciplina”, “no tengo lo que hace falta para ser exitoso”.

Todo eso es una gran falacia. Alimentada en parte por el hecho de que cada gurú presenta “su teoría”, como la única. Como una receta excluyente. “El éxito se hace así, siga este camino y lo tendrá. Ignórelo y aténgase a las consecuencias”.



El problema con las teorías únicas es que no tienen en cuenta el hecho de que las personas somos diferentes y que, por lo tanto, no todos hacemos bien las mismas cosas. Hay formas diferentes de llegar al mismo objetivo: crear riqueza.

De hecho, a lo largo de la historia económica de la humanidad encontramos que se repiten siempre ocho formas de hacer negocios, ocho formas de crear riqueza. ¿Por qué?

La razón es que esas formas son las que corresponden a los ocho perfiles económicos básicos que existen. Todas las personas, emprendedores o no, encajamos en alguno de ellos. Esos perfiles explican nuestras características más destacadas, nuestras fortalezas y aptitudes para los negocios y también nuestras debilidades más notorias.

El arte de crear riqueza, por lo tanto, comienza por conocerse a uno mismo. Nuestras propias capacidades y habilidades.

Más importante aún, conociendo nuestro perfil como emprendedores no sólo aumentamos las chances de tener éxito, sino que lo hacemos con menor esfuerzo.

Paradójicamente, hacer lo necesario para obtener éxito puede implicar menos esfuerzo que los caminos alternativos.

¿Cómo es posible el éxito con menos esfuerzo? Para explicar eso vale la pena que nos focalicemos primero en una disciplina diferente de los negocios.

Dar en el blanco sin pensar en el blanco.

El Kyudo es un estilo de tiro con arco que practican los budistas Zen[1] japoneses. Algunos lo consideran un arte marcial, aunque muchos de sus practicantes ni siquiera se molestan en competir.

En el Kyudo se utiliza un arco exageradamente grande (aproximadamente dos metros), de forma irregular y cuya empuñadura ni siquiera está en el centro. Como si esto fuera poco, el arco debe sostenerse por encima de los hombros, en una postura que impide el uso de los músculos de la espalda y los bíceps, y la cuerda debe ser tomada sólo con el dedo pulgar.



Aún así, la puntería de los arqueros Zen es legendaria, a veces no sólo dando con una flecha en el centro del blanco,

[1] El Zen es una de las ramas en que se divide el budismo, una filosofía ancestral con raíces en la India y ampliamente difundida en Japón.

sino haciendo astillas otra flecha que ya se encontraba en el centro.

¿Cómo es posible tanta precisión en circunstancias tan adversas?

La respuesta es simple pero sorprendente: el arquero Zen no se esfuerza. No sólo aprende (luego de tres largos años) a tensar el arco **sin hacer fuerza**, sino que tampoco apunta. De hecho, ni siquiera mira al blanco.

El kyudoca se concentra plenamente en el proceso, no en el resultado buscado. Se enfoca en el acto de tensar y sostener la cuerda, no en el destino que debería tener la flecha. Para él es más importante aprender el arte de hacer sin esfuerzo (lo que es una forma de vivir), que el resultado en sí. Pero como consecuencia de esta forma de vivir, **el resultado se alcanza**.

La flecha llega al blanco.



Dado que hemos sido educados en la idea de que todo resultado deseado y merecido se logra con gran esfuerzo, la idea Zen de la arquería puede sonarnos descabellada.

Sin embargo, el concepto de lograr más con menos esfuerzo no es privativo de las artes marciales.

En un mundo tan alejado de los monasterios budistas como el de los negocios y la economía aplican las mismas leyes.

Si se estudian las vidas de los más exitosos empresarios (o de las personas más destacadas en cada área del quehacer humano), se nota rápidamente que contaban con una capacidad de trabajo y concentración superior a lo normal.

Aunque esa energía y capacidad de trabajo suele llevarnos a reforzar la asociación entre éxito y esfuerzo, en realidad está demostrarndo una realidad mucho más importante pero menos evidente.

La dedicación y la concentración absorbente en una actividad suelen ser reflejo de la pasión y del disfrute que esa actividad produce en quién la desarrolla. Se "trabaja" intensamente, pero sin esfuerzo o con poco esfuerzo. La concentración deviene naturalmente, sin forzarla.

Un Emprendedor Zen es alguien que aplica el mismo criterio en los negocios que los kyudocas aplican en su disciplina. Esto es, **disfrutar de la actividad que se desarrolla, enfocándose en ella tanto y con tanta naturalidad que se alcanza un resultado sorprendente**.

Pero, ¿cómo lograr esa concentración y esa facilidad en el desarrollo de la actividad económica? La respuesta es sencilla: **identificando la forma de hacer negocios que se corresponde con nuestras habilidades e inclinaciones naturales.**

En resumen, llegar a ser un Emprendedor Zen requiere conocer y entender estas tres ideas:

1. Existen 8 diferentes caminos para llegar al éxito económico.
2. Cada persona encuentra que **uno de esos caminos le es natural y coincide con sus capacidades e inclinaciones**. Es su ***camino personal.***
3. Cuando una persona sigue su camino personal "fluye". Esto significa que desempeña su actividad con facilidad, disfrutando la acción más allá del resultado. El éxito llega naturalmente y más rápido.

Seguir tu camino implica lograr más con menos esfuerzo, encontrar la forma de trabajar o hacer negocios que se desarrolla con más facilidad y con mayor naturalidad y eficiencia.

La acción correctamente llevada a cabo, dicen los monjes zen, requiere sólo un mínimo de esfuerzo, es sumamente precisa y brinda un máximo efecto.

Y esto se puede aplicar a cualquier actividad humana. A los negocios también.

Veamos cómo puedes hacerlo.

Parte 2: Los arquetipos

Las cuatro habilidades básicas



Hasta ahora hemos visto la importancia y la utilidad que tiene seguir tu camino económico personal. Sin embargo aún no hemos dicho de qué depende ese camino o, en otras palabras, qué características personales definen tu perfil emprendedor.

Hay cuatro características de personalidad básicas que van a influir en el modo en que desarrollas cualquier actividad económica:

1. Tu capacidad para innovar (intuición),
2. Tu sentido de la oportunidad o *timming* (percepción sensorial)
3. Tus inclinaciones analíticas (introversión) y
4. Tu inclinación para relacionarte con otras personas (extroversión).

Estas inclinaciones (y sus correspondientes habilidades) surgen de dos polaridades.

La primera polaridad (Intuición – Sensación) está relacionada con cómo percibimos la realidad.

La segunda polaridad (Introversión – Extroversión) está relacionada con dos tipos de actitudes u orientaciones y tiñen fundamentalmente toda nuestra vida de relación[2].

Las inclinaciones relativas de cada persona dentro de esas dos polaridades no sólo forman su personalidad sino que definen cuál es su perfil emprendedor y por lo tanto su camino personal para triunfar económicamente.

Cada uno de los ocho perfiles diferentes está identificado por un “arquetipo”. Los ocho arquetipos son:

1. El Inventor
2. El Artista
3. El Capitán
4. El Canciller
5. El Mercader
6. El Coleccionista
7. El Tesorero
8. El Arquitecto

[2] Estas dos polaridades forman parte de las teorías detrás de muchos de los tests sicométricos modernos y fueron inicialmente propuestas por el sicólogo suizo Carl Jung.

Jung propuso una tipología de personalidades, basada en polaridades, que desarrolló a partir del estudio del I-Ching, el “libro de las mutaciones”, un influyente texto de sabiduría oriental y posiblemente el libro más antiguo del mundo.

Cada uno de ellos representa una forma distinta y especial de hacer negocios. Ninguna es mejor o inferior a otra, todo depende de nuestra personalidad, y todas son complementarias en cierta medida.

Los arquetipos describen la naturaleza de un perfil económico y del camino o estrategia adecuado para él.

Por lo tanto, facilitar el camino al éxito económico requiere hacerse dos preguntas esenciales:



1. ¿Cuál es mi perfil y qué características tiene?
2. En base a mi perfil ¿cuál es mi mejor estrategia para desarrollar una actividad económica?

La primera pregunta se desarrolla en cuatro aspectos:

a. ¿Cuál es mi percepción?
b. ¿Cuál es mi actitud?
c. ¿Cuáles son mis fortalezas?
d. ¿Cuáles son mis debilidades?

La segunda pregunta comprende tres aspectos:

a. Cómo crear valor.

b. Cómo apalancarlo.

c. Quiénes son mis aliados naturales.

Todos tenemos un perfil principal y uno o dos subsidiarios. Esto quiere decir que tenemos una fuerte orientación hacia un arquetipo, pero cierta familiariedad con otras formas de desarrollar negocios.

Conocer el arquetipo que nos corresponde y la estrategia adecuada al mismo (es decir, responder las dos preguntas anteriores), equivale a contar con un sistema de guía en nuestra actividad empresarial.

El arquetipo como sistema de navegación.

El arquetipo es a nuestro trabajo lo que un sistema de navegación es a un avión.



Un avión está fuera de su ruta más del 90% del tiempo. Sólo llega al destino fijado porque el piloto (humano o automático), corrige permanente y sistemáticamente el curso de vuelo durante el viaje.

Alcanzar un objetivo económico (o

cualquier objetivo vital), es similar a conducir un avión en dirección a un destino particular.

La “nave” tiende naturalmente a salirse de curso. Los vientos, turbulencias o las imperceptibles diferencias en la potencia de los motores modifican el curso trazado y hacen necesario ajustar el rumbo durante todo el viaje.

El camino para alcanzar una determinada situación económica o desarrollar un proyecto específico también enfrenta desviaciones a cada paso.

Obstáculos, desafíos, pérdida de foco o claridad, distracciones, hacen que debamos reorientar nuestra ruta permanentemente.

No se trata de no apartarse nunca de la ruta trazada (algo casi imposible), sino de corregir el rumbo todas y cada una de las veces que nos apartamos de él.

Para eso sirve tu arquetipo: para conocer tu perfil y la estrategia que mejor se adapta a ese perfil. Es el navegador de tu avión, el que te va a ir orientando y ayudando a corregir el rumbo en las miles de decisiones que deben tomarse en la actividad emprendedora.

Los ocho arquetipos

Cada arquetipo, como dijimos, tiene la capacidad de brindarte una importante cantidad de información valiosa para definir tu estrategia económica más adecuada.

Sin embargo, es posible definir los trazos principales de cada uno en pocas palabras, de manera de conocer lo que tiene de particular cada uno de ellos y lo que lo diferencia de los demás caminos.

A continuación podrás ver la presentación y las características principales de cada uno de los arquetipos.

El Inventor



El Inventor es el maestro en el arte de la innovación de producto. Es un creador nato. Su pasión (y habilidad) principal está en crear nuevos productos y servicios, pero también estrategias o empresas.

El Inventor es un intuitivo, eso quiere decir que tiene gran facilidad para innovar y para ver el panorama completo, para tener la gran visión del producto, servicio, empresa o estrategia que quiere crear.

Sin embargo, eso significa también que suele tener poco apego a los detalles. Disfruta iniciando, no siempre finalizando, lo que se propone. Suele no ser bueno completando los proyectos.

Los Inventores pueden ser de dos tipos: introvertidos o extrovertidos. El Inventor introvertido es un gran creador de productos y servicios.

El Inventor extrovertido, por su parte, tiene mayor tendencia a crear su propia empresa, a veces como vehículo para sus invenciones.

El Artista

El Artista es el maestro en el arte de crear marca. Como el Arquitecto y el Inventor es un intuitivo y eso lo hace creativo. Pero a diferencia de ellos tiene una personalidad extrovertida y por lo tanto fuertemente orientada a las relaciones públicas y la interacción social.

Esto significa que disfruta y busca la exposición pública. De hecho, cuando el artista brilla, atrayendo la atención, es cuando está dando lo mejor de sí.

Un Artista crea reputación y un halo de interés alrededor suyo, eso es lo que le permite vender. El producto es él mismo.

Tener un arquetipo de Artista no quiere decir que uno esté inclinado hacia las artes o el mundo del espectáculo.

Un caso típico es el de los estilistas que comienzan a hacerse conocidos en su salón y saltan a la fama a través de sus clientas o participaciones en programas de moda.

Casi invariablemente el resultado es una línea de productos capilares con el nombre/marca del estilista. Lo mismo se puede decir con médicos “mediáticos” (que desarrollan programas o productos para dietas), médicos veterinarios (que desarrollan líneas de comidas para mascotas) o atletas reconocidos que prestan su nombre para productos deportivos.

El Capitán



El Capitán es el maestro en el arte de liderar. Es posiblemente el mejor gerente de todos los arquetipos. Si principal habilidad se encuentra en inspirar y brindar confianza a su equipo sacando lo mejor de cada persona.

Para liderar un equipo lo principal no es el grado de innovación y creatividad del líder (como el de un Arquitecto, un Inventor o un Artista). Tampoco una habilidad superior para detectar los datos y señales del mercado (como la de un Coleccionista, un Mercader o un Canciller).

Lo esencial para conducir es la capacidad de relacionarse y de conectarse con los miembros del equipo. Transmitir confianza y generar espíritu de cuerpo.

El Canciller



El Canciller es el maestro en el arte de la negociación y los acuerdos. También tiene una copiosa agenda de relaciones y asociados de negocios, como el Capitán, pero la usa no para vender o crear un equipo, sino para imaginar y cerrar negociaciones.

Compras y ventas de empresas (M&A), bienes raíces y los medios y la industria del entretenimiento son sectores especialmente propicios para los Cancilleres.

Mientras que los Artistas son caracteres extrovertidos que tienden a hacer que el mundo gire alrededor de ellos, los Cancilleres son personalidades más atentas a los que lo rodean que a sí mismos.

Un Canciller estudia meticulosamente a su interlocutor en la búsqueda de indicios o información que pueda servirle en una negociación actual o futura.

El Artista HABLA, el Canciller ESCUCHA.

El Mercader



El Mercader es el maestro en el arte más antiguo de los negocios: el arbitraje. Su premisa en sencilla: comprar (donde o cuando es) barato y vender (donde o cuando es) caro.

Este arquetipo tiene un perfil totalmente sensorial. **Eso quiere decir que percibe la realidad a través de sus sentidos y, a diferencia de los intuitivos, “cree lo que ven sus ojos”**.

Es eminentemente práctico y puede vérselo en un rosario de actividades que van desde la actividad bursátil y financiera, hasta la venta al por menor de bienes de consumo.

El Coleccionista



El Coleccionista es un maestro en el arte de invertir a largo plazo. Cultiva la paciencia, tanto para decidir cuándo, como para encontrar el momento indicado para vender (invariablemente, mucho más tarde).

El Coleccionista es un acumulador nato. Por eso es factible encontrarlo como inversor bursátil (desarrollando lo que se conoce como “inversión de valor), o como coleccionista (literalmente) de joyas u obras de arte.

El Coleccionista huele donde hay un activo que tiende a apreciarse. Sus estrategias son conservadoras para el que las observa de lejos.

Tiene una increíble sangre fría, indispensable para resistir cualquier tentación o situación estresante cuando los mercados bajan.

El Coleccionista saber capear los temporales y mirar SIEMPRE a largo plazo. Una cartera de largo plazo no se desarma por entrar en pánico en una crisis bursátil.

El Tesorero



Los Tesoreros son maestros en el arte de administrar el dinero.

Si los Capitanes son ideales para administrar equipos, los Tesoreros hacen lo propio con los flujos de dinero.

Absolutamente inclinados al análisis y los números por sobre las relaciones personales, son también en este aspecto la contracara de los Capitanes.

Además, si un Canciller va creando un trato a fuerza de reuniones y almuerzos, **el Tesorero, cuando tiene algo que negociar, simplemente establece lo que tiene para ofrecer y para pedir, y el tiempo que dura la oferta.**

Un Tesorero exitoso es alguien que se ha ingeniado para adquirir activos generadores de ingresos. A diferencia del Coleccionista no crea valor por la apreciación tendencial de esos activos, sino por la administración de los flujos de dinero que generan esos activos.

El Arquitecto



El Arquitecto es el maestro en el arte de diseñar y crear sistemas. Si el Inventor crea productos y el Artista marca, el Arquitecto crea sistemas.

Intuitivo e innovador, pone su creatividad al servicio de crear una forma de que su negocio funcione en piloto automático, o lo más parecido a eso que pueda.

Dado que el Arquitecto tiene tendencia reflexiva, prefiere también el análisis a la interacción personal. Si el Artista pretende ser insustituible, el Arquitecto pretende todo lo contrario, que su negocio funcione con independencia de su presencia.

El Arquitecto exitoso es alguien que ha creado un eficiente sistema de producción, venta y distribución para un buen producto.

De la teoría a la práctica

Hasta aquí hemos visto la presentación “teórica” de los arquetipos (o perfiles emprendedores) y sus principales características.

Sin embargo, tan importante como su definición, es saber qué significa para nosotros, en términos prácticos, el arquetipo que nos define.

En la última parte se presentan casos prácticos y conocidos de empresarios y empresas, para ilustrar qué significa y cómo podemos utilizar mejor el conocimiento de nuestro arquetipo.

Parte 3: El Emprendedor Zen en la práctica

Un gurú para cada arquetipo

Ahora que hemos visto las características de los arquetipos podemos volver a la discusión inicial sobre los gurúes y la validez de sus teorías y analizar con más claridad **porqué cada uno de ellos es adecuado para un solo arquetipo.**

Todas las teorías de management encajan en alguna de las ocho formas que hay para desarrollar una actividad empresaria, como emprendedor independiente o inclusive dentro de la empresa de otra persona.

Por lo tanto, hay una sola "teoría" u orientación empresaria que es adecuada para nosotros, dependiendo de nuestro arquetipo.



A un Artista le resultará adecuado y útil seguir las recomendaciones de los gurúes de las marcas y el marketing, como Seth Godin o la consultora Interbrand.

A los Tesoreros les será especialmente valioso contar con el consejo de Robert Kiyosaki, mientras que los Inventores preferirán otro americano de origen japonés: Guy Kawasaki.

Algunos gurúes son ellos mismos emprendedores exitosos que se mantuvieron dentro de su juego. Y pueden enseñárselo a otros de su mismo arquetipo.

Jack Welch con su biografía y sus libros sobre motivación y liderazgo se dirige específicamente a Capitanes como él, Donald Trump a otros Cancilleres consumados o deseosos de aprender el arte de cerrar un trato y Warren Buffet a los Coleccionistas que comparten su sangre fría y visíon de largo plazo.

Los Arquitectos son los que en las décadas de los ochenta y los noventa se maravillaban con los métodos de producción japoneses y el Lean Manufacturing y hoy en día con los sistemas comerciales que permiten obtener “ingreso pasivo” en Internet. Es el sistema y su funcionamiento delicado y preciso, lo que los entusiasma.

Esto no quiere decir, por supuesto, que una empresa deba focalizarse solamente en las virtudes que encarna su fundador. Por ejemplo, aunque haya sido creada a partir de un sistema innovador (de un Arquitecto), se beneficiará de gestionar correctamente sus flujos de caja (tarea para un Tesorero), o de alimentar su sistema con otros productos innovadores (provistos por un Inventor).

La clave es la asociación y la complementariedad. No hacer lo que no es nuestro fuerte no quiere decir no hacerlo en absoluto, sino encontrar a quién pueda hacerlo bien.

En otras palabras, asociarnos con alguien que tenga otro gurú.

Los arquetipos complementarios



"Microsoft ha sido caracterizada – y nosotros estamos orgullosos de eso- por cierto tipo de tenacidad, de persistencia. Siempre esperamos ser los primeros en el mercado con un producto, pero aún cuando no lo logramos, seguimos trabajando, trabajando y trabajando."

Steve Ballmer (el CEO de Microsoft y autor de la cita), habla de un modo que suena extraño en quién conduce una empresa en un sector como el software, donde el cambio es constante y la innovación parece ser el valor empresario primordial.

Ballmer habla de persistencia y objetivos de largo plazo como los factores determinantes del éxito, habla de trabajo

y transmite motivación. ¿Dónde queda la innovación en su discurso? En segundo plano, obviamente.

Pero, ¿no es ésta la empresa que apostó a desarrollar software para computadoras personales cuando ese segmento de mercado casi no existía? ¿No apostaron a "una computadora en cada hogar y en cada escritorio" cuando los veteramos de aquel momento se preguntaban para qué querría una persona común una computadora? Si eso no es ser innovador es difícil decir qué lo sería.

En realidad, esta aparente paradoja surge porque estamos confundiendo lo que dice y piensa Ballmer, con lo que es Microsoft. Y esas dos cosas no son exactamente lo mismo.

Pese a ser Microsoft una empresa innovadora y Ballmer su CEO, él no es un innovador. Es un excelente Capitán, el jefe de un equipo, el que lo motiva y lleva a la victoria.

A fines de los años setenta, cuando Ballmer cursaba el MBA en Stanford su amigo de la universidad Bill Gates llevaba ya dos años con Microsoft y lo llamó para reclutarlo para su nueva empresa. "Necesitamos un hombre de negocios", fue la frase que usó. Lo que implicaba que Gates sabía que ni él ni el otro cofundador de Microsoft, Paul Allen, lo eran. Ellos eran dos programadores hábiles y, en el caso de Gates, con visión de negocios y ambición. Pero no eran capaces de gerenciar nada. ¿Innovadores? Si. ¿Líderes? En absoluto.

Las personalidades de Gates y Ballmer, aún siendo amigos hace muchos años, no podrían ser más diferentes. Mientras que Gates sufre cada entrevista y se revuelve incómodo en su silla cuando encienden una cámara, Ballmer es famoso por una serie de videos que recorren

You Tube en los que se lo ve saltando por un escenario y gritando desaforadamente " amo a esta compañía, *yeaaaahhhh*!", para motivar a sus empleados durante una convención de la empresa, o protagonizando bizarros comerciales de sus productos, también para consumo interno.

No es que le guste el estrellato *per se*, es que no mide riesgos ni es tímido cuando se trata de conducir la nave y liderar e inspirar a su equipo. Sin un Capitán como Ballmer, un Inventor como Gates no hubiese llegado tan lejos.

Ballmer no es especialmente innovador, pero tampoco especialmente "tiempista" (el opuesto de un innovador). Puede bascular entre ambos opuestos. Eso explica que antes de ingresar a la empresa de Gates se imaginara como consultor, banquero de inversión o ejecutivo en una gran corporación (algo que Microsoft estaba lejos de ser a fines de los 70). Se imaginaba en posiciones donde era necesario tener sus cualidades para las relaciones humanas.

Aunque obviamente no la rechazaba, la innovación simplemente no entraba en su elección de carrera. Fue Microsoft pero pudo haber sido un banco.

Ballmer puede ser un personaje exhuberante, pero su gente lo respeta y confía en él. Está claro que aunque no le interesa ser original, sí le interesa su equipo.

Él mismo explicó en una conferencia en Stanford que considera la cultura empresarial como un juego de equilibrios entre distintas personalidades y los distintos objetivos que procuran esas personalidades.

Esa vez mencionó tres pares de opuestos (a los que compara con el Ying y el Yang): la visión de largo plazo vs. los resultados de corto, el mérito individual vs. el trabajo en equipo y la pasión por la tecnología vs. la capacidad de escuchar y complacer al cliente.

Es posible que se vea a sí mismo defendiendo con frecuencia la causa de escuchar al cliente (ya que no es un apasionado de la tecnología), cuando la visión ingenieril de Gates se enamora de algún producto innovador. De hecho se lo cita diciendo que “a menos que estemos en contacto con la gente, nuestra visión y la realidad pueden comenzar a diverger. No hay sustituto para la innovación, pero tampoco para estar en contacto con los clientes.”

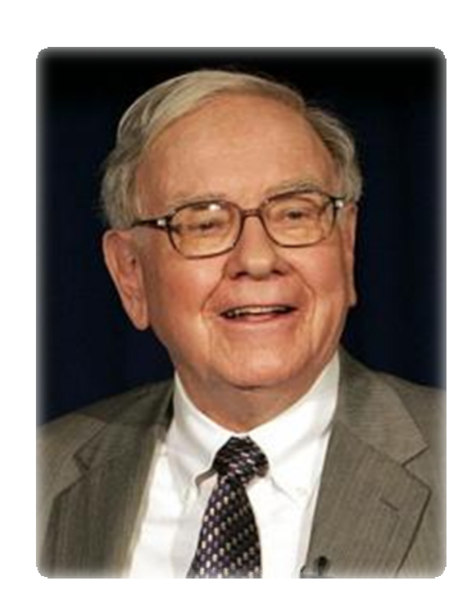
O quizás se vea destacando y promoviendo el trabajo en equipo, cuando en una empresa repleta de técnicos brillantes e individualistas el lucimiento personal opaca la colaboración en pos de un objetivo común.

En cualquier caso está claro que esos Yings y Yangs son opciones que están siempre en tensión en una empresa, pero más importante **en este caso es la tensión básica detrás del éxito de Microsoft: el deseo de lanzar nuevos productos a gran velocidad (Gates) vs. la capacidad de mantener un equipo altamente motivado y claramente liderado para alcanzar esos objetivos… aunque los resultados tarden en llegar (Ballmer)**.

Tan claro tiene Ballmer el valor de su complementación con Gates que en ocasiones se ha referido a esa relación como **algo aún más estrecho que una sociedad comercial**, aunque siempre es sorprendente escuchar a alguien de quién se dice que era fanático de los bares de strippers que compare su relación con Gates con un matrimonio.

Un matrimonio de innovación + liderazgo: algo de lo que pocas empresas pueden presumir.

¡Nunca abandones tu estrategia!



La vida, filosofía y carrera de Warren Buffet son sin duda un excelente ejemplo de cómo desarrollar una actividad empresarial totalmente compatible con nuestro perfil económico. La estrategia de este famoso inversor americano se ajusta tanto a su arquetipo en particular, sin apartarse en ningún momento, que la idea de los perfiles económicos bien podría llamarse: "el método Buffet".

En su caso, el arquetipo es el del Coleccionista. El "inversor de valor", que colecciona activos sin prisa y sin pausa, con un horizonte de largo plazo y luego de un detallado análisis. Un Coleccionista no tiene prisa para tomar una decisión pero tampoco cambia de apuesta con mucha frecuencia. Analiza largamente, invierte y luego simplemente espera.

Aunque este arquetipo puede desempeñarse en distintos tipos de negocios (desde la inversión en inmuebles hasta las operaciones con obras de arte o joyas), en el caso de Buffet se orientó hacia la inversión bursátil.

Warren Edward Buffett nació el 30 de Agosto de 1930 en Omaha, Nebraska. A los 21 años de edad comenzó su primera sociedad de inversiones en su ciudad natal, luego de haberse formado con su mentor Benjamin Graham en Nueva York. Esta primera sociedad se formó con un capital de 105.000 dólares de siete socios, más el capital que aportó Buffett: ¡100 dólares!

Esos 100 dólares iniciales de capital se transformaron en su fortuna actual de 47.000 millones gracias, en gran parte, a una conducta y un método que aplicó sin descanso durante toda su vida.

Buffett es un inversor al que nada ni nadie pone ansioso y se inmiscuye poco en la gestión de las compañías en las que invierte. Es famoso por haber dicho que la mayor parte del tiempo su trabajo consiste solamente en esperar que suene el teléfono (es decir recibir una oferta atractiva de inversión) y que, cuando lo hace, suele ser un número equivocado.

Sin embargo, esa aparente pasividad se transforma en la sangre fría que es necesaria cuando las decisiones de inversión de largo plazo deben preservarse de las turbulencias y tormentas que suelen azotar los mercados financieros. Buffett no sólo no se inmiscuye en el día a día de las firmas en las que invierte, tampoco se desprende de lo que considera una buena empresa porque haya una crisis financiera que hunda su valor circunstancialmente.

Sin embargo, una sola vez "el oráculo de Omaha" se apartó de su credo de invertir y mantener la distancia con los administradores de sus empresas. Fue cuando compró en 1965 una empresa textil en graves problemas, Berkshire

Hathaway, a la que creyó poder rescatar cambiando su *management* e involucrándose en su dirección.

Buffett veía tan claro el modo de enderezar el declive de Berkshire que aceptó el reto de modificar su propia estrategia, dejando de actuar como un Coleccionista y optando por comportarse un poco más como un Tesorero, alguien comprometido con el control de las operaciones.

Abandonar su propio arquetipo, su estrategia ideal, resultó una experiencia tan ruinosa que Buffett se refirió a la compra de Berkshire como “un terrible, terrible error”. Berkshire nunca logró volver a ser la exitosa empresa textil que alguna vez había sido y Buffett logró sacar lo mejor de la situación transformando a la sociedad en el vehículo de sus inversiones, ya que cotizaba en bolsa y le permitía reunir fondos del público.

En 1969 disolvió todas sus sociedades de inversión e inyectó los fondos en Berkshire, volviendo de ese modo a su estrategia original y más natural: un inversor de valor, un Coleccionista. El año siguiente Berkshire ganó US$ 45.000 de su división textil y US$ 4,7 millones con sus inversiones. En 1985, luego de veinte años de lucha infructuosa por generar rentabilidad, la división textil fue cerrada.

Sin embargo, no todo fue negativo en esta experiencia. Al decir del propio Buffett, el mayor aprendizaje que le dejó fue saber evitar los negocios que requerían un cambio de gestión y concentrarse en aquellos que estaban bien gestionados, aunque circunstancialmente el mercado los valorara por debajo de su real potencial. En pocas palabras, empresas que podían ser compradas a buen precio pero que, al no necesitar que él las gerenciara, le permitieran seguir siendo un Coleccionista.

Finalmente, puede que la aventura de probar ser un Tesorero lo haya alejado temporalmente de su flujo y apartado de su perfil natural, pero también es cierto que apostó a un perfil que no le era tan ajeno.

Un Tesorero comparte la fortaleza analítica con un Coleccionista y ninguno de los dos tiene gran inclinación por la innovación. Y la innovación, para escándalo de los modernos gurúes del management, nunca estuvo en su vocabulario ni en sus acciones, como puede verse en esta historia.

Las distintas formas de crear valor

El 3 de noviembre de 2009 Buffet hizo temblar el mundo de las finanzas al anunciar que compraba la totalidad de una de las empresas ferroviarias americanas, la Burlington Northern Santa Fe, en 44.000 millones de dólares.

Para un hombre que rara vez detenta más del 20% de las acciones de cualquier empresa y al que le gusta decir que un inversor debería tomar sólo 20 decisiones importantes en su vida, la operación no pasó desapercibida. Por distintos motivos.

Algunos se apresuraron en escandalizarse por el perfil "*low tech*" de la adquisición. "Buffet acaba de pagar 44.000 millones por una plataforma tecnológica del siglo XIX que se usa para transportar bienes del siglo XX", escribió horrorizado un columnista de Business Week.

Como él mismo destacaba, el veterano inversor tiene un largo *track record* de apuestas anti-innovación, armó una cartera exitosísima invirtiendo en aseguradoras y empresas de servicios públicos y evitando a las tecnológicas como a la peste.



Mal no le ha ido. Buffet fue, la mayor parte de la primera década del siglo, el segundo hombre más rico del planeta, detrás, casi siempre, de Bill Gates. Este último, su amigo de más de 15 años y compañero de Bridge, es además su socio en emprendimientos filantrópicos y el creador de la fundación a la que Buffet anunció que donará la mayor parte de su fortuna.

¿Cómo pueden dos personas ser tan diferentes? Gates construyó su carrera, y su fortuna, apostando al mantra gerencial del siglo XXI: la innovación. Tampoco le ha ido mal.

En realidad, lo que las historias contrapuestas de Buffett y Gates ponen de manifiesto no es que la innovación sea lo más importante o que, como temían los que se asustaron con su apuesta ferroviaria, el futuro americano sea el de una nación de escaso desarrollo tecnológico.

Lo que muestran las dos estrategias contrapuestas **es que la innovación no es la única forma de crear valor.**

Se puede generar valor para el cliente “a la Gates” o, mejor aún,” a la Steve Jobs”, el mítico fundador de Apple,

innovando para “seguir poniendo excelentes productos enfrente delos clientes para que sigan abriendo sus billeteras”, como supo decir.

Pero también se puede generar valor simplemente “esperando todo el día que suene el teléfono”, como le gusta decir.

Esperar a que suene el teléfono equivale a una “disciplina zen” que practica el patriarca de los inversores de valor: esperar con gran paciencia la oportunidad de inversión, tomar pocas decisiones y mantenerse fiel a ellas por décadas, no importa la tormenta que tenga lugar en la bolsa.

“Nuestro período favorito de inversión es *para siempre*” y “se debe invertir como si el mercado de valores fuera a cerrar por diez años después de la compra”, son otras frases de cabecera que usa Buffet y que revelan que su estrategia se basa en un análisis extremadamente meticuloso de la información, un sentido del timming que envidiaría cualquiera y una gran paciencia.

Como vimos, Buffet es una personalidad sensorial, orientada no a las ideas (como un innovador), sino a los datos duros que puede captar con sus sentidos: quiere ver, oir y tocar. Quiere datos, información, pistas sobre las que basar sus juicios. Es práctico, no idealista, y se toma su tiempo para decidir. Si no está seguro, no hace nada.

Pero en ninguna parte de su biblia empresaria figura la palabra innovación. ¿Para qué? Es una palabra extraña en su vocabulario. Todo lo quiere es tener datos y esperar el momento oportuno para actuar.

Que Gates y Buffett hayan sido varios años consecutivos los dos hombres más ricos del planeta y que lo hayan hecho de forma tan diversa es una prueba palpable de que no hay fórmulas únicas para crear riqueza.

Se puede lograr innovando. O siendo extremadamente conservador. Depende, porque, para llevar a cabo estrategias como la de Buffett, ¿quién necesita la innovación?

Seguramente no necesitan ser innovadores los perfiles sensoriales, como los Cancilleres, Mercaderes y Coleccionistas, ni tampoco los Capitanes o Tesoreros.

El punto es: ¿cómo sabemos quiénes somos nosotros?

Cómo conocerte a ti mismo

Una vez que se entiende el valor de conocer el arquetipo que nos corresponde y seguir la estrategia más adecuada para nuestro perfil, surgen dos preguntas inevitables:

1. ¿Cómo puedo conocer cuál es mi arquetipo?
2. ¿Cómo puedo saber más sobre las características de mi arquetipo y sobre la estrategia empresaria que debería utilizar?

La respuesta más sencilla que puede darse al primer interrogante es observar tus gustos y preferencias.

El tipo de actividades que disfrutas hacer (aunque no sean actividades económicas), puede darte una pista valiosa sobre tu arquetipo.

De hecho, los empresarios que más éxito han logrado, siempre supieron, de forma intuitiva, cuál era su perfil económico y la estrategia que mejor les servía.

Sin embargo, muchos de nosotros tendemos a confundir nuestro arquetipo. Es decir, pensamos que tenemos un perfil económico, cuando en realidad nos corresponde otro distinto.

¿A qué se debe esto? A que nuestras percepciones están influidas por nuestra educación y las opiniones de los demás, sobre nuestras habilidades y sobre lo que se considera o no valioso en el ámbito empresarial.

Si hemos crecido en un ámbito que valora la innovación y la creatividad, por ejemplo, puede que nos hayan dicho (y nosotros hayamos creído), que tenemos un perfil innovador, cuando es posible que nuestra orientación sea más bien sensorial.

Del mismo modo, si en nuestra familia o ámbito social más cercano la capacidad de análisis es muy apreciada, puede que hayamos sentido la sutil presión para desarrollar ese tipo de habilidades, aún cuando nuestra inclinación natural sea la extroversión y las relaciones interpersonales y, en el fondo, odiemos el análisis detallado.

Podría decirse que, en muchos casos, aprendemos a olvidar lo que de verdad nos gusta y sabemos hacer bien

naturalmente, sólo porque nos han dicho que “lo correcto” o “lo útil” o “lo realista” es hacer otra cosa.

Es por eso que necesitamos otro tipo de herramientas que nos ofrezcan cierta objetividad para autoevaluarnos.

www.emprendedorzen.com es una comunidad de emprendedores hispanos que ofrece una herramienta con esa clase de objetividad.

Sus miembros acceden a un **test sicométrico** especialmente diseñado para contestar la pregunta: “¿cuál es mi arquetipo?”.

Una vez que se completa el test en unos pocos minutos se calcula automáticamente el resultado y se recibe inmediatamente una descripción en profundidad de las características del arquetipo, un grado de detalle mayor que te permitirá, entre otras cosas:

1. Conocer tus mayores fortalezas.
2. Conocer tus debilidades.
3. Saber quiénes te complementan, tus socios ideales.
4. Saber en qué enfocarte.
5. Conocer su estrategia natural, lo que incluye:
    i. Cómo crear valor
    ii. Cómo apalancarlo.

En términos de productividad eso permite:

a. Crear mejores y más sólidos emprendimientos.
b. Consolidar tus habilidades innatas.
c. Ignorar las tendencias extrañas a ti.
d. Entrar en “estado de flujo”.



En síntesis, conocer tu arquetipo hará que puedas:

I. Crear mejores emprendimientos.
II. En menor tiempo.
III. Disfrutando más de tu trabajo.
IV. Y con mayor probabilidad de éxito.

Elije algo que ames

Pocas cosas podrían ser más valiosas que descubrir cuál es tu arquetipo, tu camino económico personal. Y la razón no es sólo que puede darte la llave para alcanzar un mayor nivel de éxito.

La razón es algo más profundo y valioso.

Dos personajes tan disímiles como lejanos en el tiempo explicaron lo que quiero decirte mucho mejor de lo que podría hacerlo yo.

Warren Buffett (¡otra vez él!) les dijo a unos estudiantes universitarios durante una conferencia: **"la diferencia entre ustedes y yo no es el dinero. La diferencia, posiblemente, es que yo me levanto todos los días para hacer algo que amo."**

En última instancia, se trata de disfrutar el camino más que la llegada. Extrañamente, como vimos, esa es la forma de llegar antes y con menos esfuerzo. Pero disfrutar el proceso es aún más satisfactorio que alcanzar cualquier objetivo.

Hace 2.500 años Confucio también lo dijo, con palabras similares: **"Elije un trabajo que ames y no tendrás que trabajar ni un solo día de tu vida."**